

ملخص الدليل الإرشادي للممارسات الجيدة في إعداد ونشر تقارير الأداء للجمهور

يساعد الدليل الإرشادي المديرين في تعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسساتهم عن طريق تطبيق الممارسات الجيدة في إعداد ونشر تقارير الأداء للجمهور

الممارسات التسعة الموصى بها لإعداد ونشر التقارير

ما أهمية إعداد ونشر التقارير للجمهور؟

1. التركيز على القضايا التي تهم المواطنين

لتقديم تقارير مفيدة للمواطنين على المؤسسات الحكومية التركيز على بيانات الأداء التي تهمهم في المقام الأول، فالمواطنون يهتمون بمعرفة النتائج أو الأثر على الجهات المستفيدة والمتأثرة بالنتائج، ويجب أن توفر بيانات الأداء أساس معياري بحيث يتم تقييم درجة تحقيقاً لأهداف الرئيسية للمؤسسة أو البرنامج أو الخدمة التي يتم إعداد تقارير عنها.

وعلى سبيل المثال يمكن اعتماد الأسئلة المبينة في الشكل (1) عند مراجعة تقارير الأداء لتقييم مدى تغطية التقارير لجميع الأهداف والنتائج.

تساهم التقارير المُعدّة حول الجهود التي تبذلها الحكومة في مجال الخدمات الحكومية والإنجازات ذات العلاقة الى توفير قاعدة متينة تستند اليها في اتخاذ القرارات اضافة الى تعزيز المساءلة والشفافية، كما ويساعد تطبيق الممارسات الجيدة لنشر تقارير الاداء في بناء الثقة بالتزام الحكومة وقدرتها على خدمة الجمهور.

كيف يساعد الدليل في تعميم الممارسات الجيدة لنشر تقارير الأداء للجمهور؟

يقدم الدليل شرحاً مفصلاً عن تسع ممارسات موصى بها مما يمكن المديرين من مقارنة الممارسات المتبعة في مؤسساتهم وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، كما يحتوي الدليل على أمثلة ومراجع حول تلك الممارسات بالإضافة إلى نصائح وإرشادات مفيدة، ونموذج "تقييم ممارسات نشر تقارير الأداء للجمهور" للمساعدة في عملية التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناءً على ذلك.

الشكل (1) أسئلة إرشادية لإعداد التقارير حول النتائج

- هل يتم التعبير عن الأهداف الاستراتيجية (طويلة المدى) وأهداف الأداء السنوية من خلال نتائج قابلة للقياس يمكن للقارئ العادي فهمها وإدراك الفائدة التي تحققها للجمهور؟
- إذا كانت الغايات الاستراتيجية مذكورة بشكل عام جداً فهل ترافقها أهداف إستراتيجية توضح نتائج أكثر تحديداً وقابلة للقياس؟
- هل تغطي الأهداف رسالة المؤسسة

ما العلاقة بين الدليل ومتطلبات إعداد ونشر تقارير المؤسسات؟

يتم تحديد متطلبات إعداد تقارير الأداء ورفعها إلى المستويات الأعلى في الحكومة من قبل ثلاث جهات حكومية هي: وزارة التخطيط ورئاسة الوزراء ومديرية متابعة الأداء الحكومي، ويأتي هذا الدليل مكملاً للمتطلبات والإرشادات التي يتم إقرارها من خلال القنوات الرسمية لتعزيز الممارسات الجيدة في هذا المجال مع التركيز بشكل خاص على نشر التقارير للجمهور المستهدف.

نصائح قبل المضي قدماً:

- للاطلاع على نصائح ومعلومات مفيدة حول تحديد الأهداف ووضع مؤشرات ملائمة لها يرجى الرجوع إلى الدليل الإرشادي للمواءمة النتائج والأدوار.
- استعن بالجداول أو الرسومات لتلخيص البيانات المعقدة، فيمكثك على سبيل المثال استخدام لوحات عرض بيانات الأداء لتقديم لمحة شاملة عن الإنجازات بطريقة سهلة ومبسطة ومفهومة.

٢. توضيح العلاقة بين الإجراءات والنتائج

يجب أن تكون النتائج المذكورة في تقارير الأداء حاصلة جهود المؤسسة، ويجب أن تربط بين الإجراءات التي تتخذها الحكومة والنتائج المتحققة المذكورة في التقرير والتي تستند إلى خطط المؤسسة لتطوير الأداء، بحيث توضح الخطط ما تنوي المؤسسة تحقيقه والمؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس النجاح في تحقيق الأهداف والإشارة إلى حجم التغيير الذي تهدف الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي فإن التقارير الفعالة هي التي تقيس وتبين مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الإنجازات التي خططت لها.

نصائح قبل المضي قدماً

- تأكد من أن القارئ العادي قادر على فهم غاية المؤسسة وأدائها ومدى تحقيقها لأهدافها، لذا قم بداية بتوزيع نسخ أولية عن التقرير للجمهور بشكل تجريبي للتحقق من مدى فهمهم لمحتوياته.
- للإطلاع على نصائح مفيدة حول كيفية شرح علاقة السبب والآخر راجع الدليل الإرشادي "نموذج البرنامج المنطقي".
- إذا كانت المؤسسة قد قامت بإعداد بطاقات الأداء المتوازن فستساعد الروابط بين مستويات البطاقات أو محاورها في شرح العلاقة السببية وإعداد وتقديم تقارير الأداء.
- بإمكانك الاستعانة بمقتطفات موجزة من خطة المؤسسة الاستراتيجية للمؤسسة لشرح العلاقة السببية بين الإجراءات والإنجازات المتحققة.

٣. تحديد محتوى تقارير الأداء لتسهيل فهم المعلومات

تمتاز تقارير الأداء الفعالة بالقدرة على شرح وتوضيح المستهدفات التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء والحكم عليه، وبالتالي يجب قدر الإمكان ذكر اتجاهات الأداء من خلال مقارنة مستهدفات السنة السابقة بالمقارنة مع بيانات الأداء الفعلي للسنة الحالية.

نصائح قبل المضي قدماً

- اذكر على الأقل بيانات الأداء المستهدفة والفعالية عن ثلاثة سنوات (السنة الحالية وسنتين سابقتين) على الأقل إن أمكن.
- استخدم أساليب مختلفة لعرض اتجاهات الأداء مثل الرسوم التوضيحية التي تبين الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف على مدار عدة سنوات وذلك لتسهيل القدرة على ملاحظة اتجاهات الأداء.

٤. التركيز على التفاصيل التي تزيد اهتمام القراء بتقارير الأداء

تساعد بعض التفاصيل في نقل البيانات بصورة أوضح وجذب اهتمام القراء عندما يتعلق الأمر بالخدمات التي لها بعد جغرافي أو التي ترتبط بأماكن محددة مثل خدمات النقل والسلامة العامة والخدمات الإنسانية، فمثلاً يهتم المواطنون بمعرفة بيانات الأداء المتعلقة بالمنطقة التي يعيشون فيها إلى جانب بيانات الأداء الكلي عموماً، ويرغبون بمعرفة الفرق بينهم وبين الفئات أو المجموعات السكانية الأخرى.

كما يرغب المواطنون بالمعرفة عن المواضيع التي تؤثر على جوانب حياتهم اليومية مثل التقاعد والإسكان وغيره.

ومن جهة أخرى، عندما توفر المؤسسات الحكومية بيانات الأداء على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) يكون من السهل على القراء التعمق أكثر في قراءة التفاصيل حيث أن التقارير المتاحة على الإنترنت توفر مرونة وسهولة للتعامل مع البيانات لا يمكن توفيرها في التقارير الورقية.

نصائح قبل المضي قدماً

- استعن بالخرائط كإحدى المعينات البصرية لتوضيح بيانات الأداء الخاصة بمنطقة جغرافية معينة.
- اذكر تفاصيل محددة وبما يتلاءم مع فئات الجمهور المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة.

٥. استخدام أمثلة واقعية لتسهيل فهم البيانات

تبدو التقارير الإحصائية تجريدية و"مملة" أحياناً بالنسبة للقراء، لذا من المفضل الاستعانة بأمثلة تحاكي الواقع لتوضيح الإجراءات المعقدة أو التي قد يستغرق تحقيق نتائجها سنوات مثل الأبحاث أو تطبيق البرامج الوقائية. فالأمثلة التي تحاكي الواقع تساعد القراء على فهم علاقة البرنامج بحياتهم والأثر الذي يحدثه نجاح المؤسسة على حياة العامة.

نصائح قبل المضي قدماً

- تأكد من أن الأمثلة واقعية وتركز على الجوانب الإنسانية التي تهتم الجمهور .
- تقارير الأداء الفعالة هي التقارير التي تركز على البيانات.
- تحدث دائماً عن قصص نجاح.

٦. مناقشة مشكلات الأداء بصراحة وتحديد الخطوات التنفيذية لتحسين الأداء

قد يكون مستوى الأداء أحياناً أقل من المُخطط له أو أقل من المتوقع، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تحقق كل مستهدفات الأداء تثير في الواقع تساؤلات حول ما إذا كانت الأهداف التي وضعتها المؤسسة تقل عن قدراتها، لذا يجب أن توضح تقارير الأداء مستويات الأداء الأقل أو الأعلى بكثير من المتوقع، وغالباً ما تحدّد المؤسسات مستوى انحراف كحد أدنى مثل ١٠% أو أكثر على سبيل المثال يتوجب إعطاء توضيح إذا كان الأداء المستهدف أقل أو أعلى من هذه النسبة.

يوفر القصور في الأداء فرصة جيدة للتعلّم والتحسين، حيث أن تقارير الأداء الفعالة لا تقتصر فقط على إخبار العامة عن أوجه النجاح أو القصور في الأداء فقط بل تتضمن خطط المؤسسة لمعالجة أي قصور. فالمواطنون يريدون ضمانات بأن المؤسسة تعي وتتخذ إجراءات لمعالجة القصور. ويبين الشكل (٢) ثلاثة أسئلة إرشادية لإعداد تقارير الأداء.

الشكل (٢): أسئلة إرشادية عملية لإعداد تقارير الاداء

- هل يذكر التقرير بوضوح وصراحة جوانب القصور في الأداء؟
- هل يقدم التقرير شرحاً عن جوانب القصور بحيث يمكن القارئ من التعرف على أسبابها؟
- هل يوضح التقرير الإجراءات التصحيحية المتخذة بحيث يثق القارئ بأن المؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها؟

نصائح قبل المضي قدماً

- الأشكال والرسومات التي توضح الأداء على مدى عدة سنوات تسهل ملاحظة اتجاهات الأداء.
- وضّح الحالات التي يكون الأداء فيها أعلى من المتوقع
- خذ الأداء الفعلي بعين الاعتبار عند تحديد المستهدفات المستقبلية، فقد تشير اتجاهات الأداء الأفضل إلى إمكانية تحديد مستهدفات أداء أعلى في المستقبل.

٧. التأكد من أن البيانات دقيقة وموثوقة وتوقيتها ملائم ويمكن التحقق منها

يجب التأكد من أن صناع القرار والعامّة قادرون على الاعتماد على البيانات التي تذكرها المؤسسة في تقارير الأداء، فالبيانات الموثوقة تعزز المساءلة بينما تؤدي البيانات غير الموثوقة أو غير الدقيقة إلى إضعافها، كما يجب أن تطبق كل مؤسسة عمليات لضمان الجودة بحيث يتم من خلالها توثيق بيانات الأداء والتحقق من صحتها، وقد باشرت العديد من المؤسسات بإجراء عمليات تدقيق أداء رسمية للتحقق من صحة البيانات التي تنشرها ومطابقتها للمعايير، ومن الأفضل أن تقوم المؤسسة بتعريف الجهات المستهدفة / المعنية بعمليات ضمان الجودة التي تتبعها للتأكد من أن البيانات دقيقة وموثوقة وأن توقيتها ملائم.

نصائح قبل المضي قدماً

- تأكد من أن كل مؤشر أداء محدّد بوضوح وموثق بحيث يمكن تدقيقه
- استعن بالنصائح والإرشادات التي يقدّمها الخبراء المختصون مثل محلي الأداء والمدققين للتأكد من أن البيانات موثوقة وعالية الجودة.

٨. اعتماد تصاميم سهلة الاستخدام

استخدام نصوص واضحة وإرفاق رسومات توضيحية بها يجعل التقارير جذابة ومثيرة للاهتمام الجمهور، ويبين الشكل (٣) ستة أسئلة رئيسية يمكن استخدامها يستخدمها كمعايير لتقييم ما إذا كانت المعلومات الواردة في التقارير سهلة القراءة والفهم بالنسبة للشخص العادي غير المختص.

الشكل (٣): أسئلة رئيسية لتحديد مدى سهولة قراءة وفهم التقارير

- هل اللغة المستخدمة في كتابة التقارير واضحة ويمكن للقارئ العادي فهمها؟
- هل التقرير منسّق بشكل جيد بحيث يستطيع القارئ تصفحه بسهولة وملاحظة المعلومات الرئيسية فيه؟
- هل الصيغ المستخدمة لعرض التقرير واضحة وسهلة الفهم مثل الجداول والرسومات؟
- هل النصوص واضحة وموجزة؟
- هل يحتوي التقرير على أهداف ومقاييس أداء لها نتائج هامة واضحة للقارئ العادي؟
- هل تم استخدام المصطلحات والاختصارات التقنيّة في التقرير بشكل محدود؟

نصائح قبل المضي قدماً

- جرّب استخدام أساليب عرض أخرى لمعرفة الأساليب الأفضل، واستخدم مجموعات التركيز لتقييمها.
- اعتمد الممارسات الجيدة المتبعة في المؤسسات الأخرى والتي أثبتت فعاليتها مع الجمهور في الأردن وعدّلها بالشكل اللازم

٩. جعل التقارير متاحة للفئات المستهدفة

تذكر أن الجمهور ليس كياناً واحداً بل مجموعة متنوعة من الفئات لكل منها ظروف واهتمامات مختلفة، وبالرغم من أن الممارسات الدولية تركز على تقديم المعلومات بصيغة إلكترونية عليك أن تدرك أنه قد يتعذر على الكثيرين تقبل ذلك نظراً لكون خدمات الإنترنت غير متوفرة لهم دائماً فلجعل التقارير متاحة للجميع يجب تقديمها بأساليب متنوعة ورقية وإلكترونية.

نصائح قبل المضي قدماً

- يجب تعديل أساليب إعداد التقارير وطرق توزيعها بما يتلاءم مع احتياجات وظروف واهتمامات الفئات المستهدفة، ويجب مراعاة العوامل التي تلعب دوراً في تحديد طريقة تقديم التقارير إلى الجمهور بالشكل الأنسب مثل القدرة على القراءة والكتابة وتوفر أجهزة الكمبيوتر وخدمة الإنترنت.
- استعن بالمعلومات المتوفرة عن الفئات المستهدفة مثل نسبة القادرين على القراءة والكتابة ونسبة من تتوفر لديهم خدمة الإنترنت لتتمكن من التخطيط وتوجيه الجهود بشكل جيد.
- اذكر في حملات التوعية والتسويق معلومات تهتم الجمهور عن الأداء.
- تبادل الممارسات الجيدة المتبعة مع المؤسسات الحكومية الأخرى وابحث عن الفرص المتاحة للتعاون على نشر بيانات الأداء للعامة.